

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral Grupo LOBE

Autor

Jaime Gil Borque

Director

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2018

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Grupo LOBE

Application of Balanced Scorecard for Grupo LOBE

Autor / Writer

Jaime Gil Borque

Director / Director

Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen del proyecto:

Durante muchos años, el estudio de los indicadores financieros y operativos más relevantes ha sido el método preferido por muchos directores para conocer la situación de su empresa. Con el paso del tiempo hemos ido creciendo en un mundo empresarial mucho más competitivo, en el que las empresas han requerido de estrategias más específicas. El objetivo principal es conocer la situación de Grupo LOBE y elaborar las estrategias necesarias para conseguir el crecimiento del negocio.

Abstract:

For many years, the study of the most relevant financial and operational indicators has been the preferred method for many directors to know the situation of their company. With the passage of time we have been growing in more competitive business world, in which companies have required more specific strategies. The main objective is to know the situation of the Grupo LOBE and develop the necessary strategies to achieve business growth.

ÍNDICE

1. Introducción	5
1.1 Objetivo del proyecto	5
1.2 ¿Por qué las empresas necesitan cuadro de mando integral.....	5
1.3 Cuadro de mando integral, herramientas y metodología.....	7
2. Descripción de Grupo LOBE	10
2.1 Escenario de negocio y sector de la construcción.....	10
2.2 Descripción del lugar de trabajo e instalaciones.....	11
2.3 Equipo de trabajo.....	12
2.4 Clientes.....	12
3. Análisis estratégico Grupo LOBE	13
3.1 Análisis DAFO.....	13
3.1.1 Análisis interno.....	13
3.1.2 Análisis externo.....	16
3.2 Análisis CAME.....	20
3.3 Misión, visión y valores.....	22
4. Mapa estratégico	24
4.1 Perspectiva financiera.....	24
4.2 Perspectiva de clientes.....	26
4.3 Perspectiva de procesos internos.....	29
4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	33
4.4.1 Tecnología.....	33
4.4.2 Capital humano.....	35
4.4.3 Relaciones/Alianzas.....	37
4.5 Elaboración mapa estratégico.....	39
5. Conclusiones finales	41
6. Bibliografía	43
7. Anexo	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis interno DAFO.....	13
Tabla 2: Análisis externo DAFO.....	16
Tabla 3: Resumen análisis DAFO.....	19
Tabla 4: Análisis CAME.....	21
Tabla 5: Objetivos e indicadores perspectiva financiera.....	25
Tabla 6: Objetivos e indicadores perspectiva clientes.....	28
Tabla 7: Objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	32
Tabla 8: Objetivos e indicadores de la perspectiva AC, tecnología.....	35
Tabla 9: Objetivos e indicadores de la perspectiva AC, capital humano.....	37
Tabla 10: Objetivos e indicadores de la perspectiva AC, alianzas.....	38

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema organizativo.....	8
Ilustración 2: Análisis CAME.....	20
Ilustración 3: Misión visión y valores.....	23
Ilustración 4: Cadena de Porter.....	29
Ilustración 5: Cadena de valor de servicios.....	30
Ilustración 6: Principales departamentos.....	33
Ilustración 7: Comparativa empleados.....	36
Ilustración 8: Mapa estratégico.....	40

1. INTRODUCCIÓN

Durante muchos años, el estudio de los indicadores financieros y operativos más relevantes ha sido el método preferido por muchos directores para conocer la situación de su empresa. Con el paso del tiempo hemos ido creciendo en un mundo empresarial mucho más competitivo, en el que las empresas han requerido de estrategias más específicas.

Para conseguir estas estrategias se necesitaba un modelo que incorporase los aspectos intangibles que tiene la empresa y que determinase los factores de desempeño futuros. Es aquí donde presentamos el BSC (Balance Scorecard) o cuadro de mando integral (CMI).

El **CMI** es un modelo que complementa la visión financiera tradicional. Fue desarrollado en 1992 por dos economistas norteamericanos, Robert Kaplan (profesor) y David Norton (consultor) en la revista Harvard Business Review. El objetivo de este modelo es que la empresa transforme la estrategia en objetivos operativos que supongan una guía para la obtención de resultados, de comportamientos estratégicamente alineados de las personas que forman la empresa y así conseguir los objetivos a largo plazo.

1.1 Objetivo del proyecto

El principal objetivo de su uso en este proyecto es implantar una herramienta de gestión que ayude a saber cómo se está llevando a cabo la estrategia empresarial por parte de Grupo LOBE y si está orientando bien los objetivos de su plan estratégico y/o necesita una mejora o, en su defecto, establecer nuevas estrategias.

Me interesa hacer el trabajo sobre GRUPO LOBE, ya que me parece una empresa referente en el sector y puede conocer más acerca de la manera en la que está gestionada o sí podría mejorar en algún punto estratégico.

1.2 ¿Por qué las empresas necesitan un cuadro de mando integral?

Me hago eco de la frase “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” para destacar la importancia que tienen los sistemas de medición en una organización ya que sus principales efectos derivan en el comportamiento de la gente que forma la empresa, tanto del interior como del exterior de la organización.

Normalmente los sistemas de medición de las empresas han sido financieros, ya que el principal objetivo es crear fuentes de riqueza. Ahora bien, con esto ya no es suficiente, puesto que vivimos en la era de la información donde la competencia crece, las empresas, los clientes y el mercado cambian rápidamente, la gente tiene mayor poder adquisitivo y ya no solo busca precio sino que busca calidad, busca lujo.

Los empresarios se han dado cuenta que más allá de los indicadores financieros, que funcionan a corto plazo, se necesitan otros indicadores que aseguren el rumbo que toma la empresa en el futuro y como crear valor en el largo plazo. El BSC cuenta con esos indicadores que hacen falta, para que las empresas reflejen el valor que ha sido creado o destruido.

Aunque la organización haya planificado una buena estrategia, la importancia de implantar el BSC reside en el proceso de mejora continua de la empresa en el ámbito estratégico. Voy a dar las principales razones por la que la empresa necesita aplicar el BSC.

- **Capacidad para adaptarse:** Es posible que una empresa este formulando su estrategia correctamente en el corto plazo, pero en un mercado que cambia con tanta asiduidad debemos de tener presente el largo plazo. Ante los cambios y necesidades del mercado, tenemos que ser capaces de cambiar nuestra visión y de formular nuevas estrategias o de adaptar la estrategia. Así conseguiremos el éxito futuro y lograremos tener un objetivo común dentro de la empresa
- **Implicación de las personas:** Con el CMI las personas que están dentro o fuera de la empresa mejoran su comportamiento e implicación en la empresa. Saben que son importantes para la empresa y saben cuál es el objetivo, mejorando así el clima laboral de la organización.
- **Mejora de la información:** Es posible que algunos departamentos o áreas de la organización no conozcan bien cuál es el objetivo que deben de cumplir y cuáles son los indicadores que van a marcar si se está haciendo bien o mal. Con el CMI somos capaces de conseguir una mejora en la eficiencia de la información

- Aumento del feedback y de la formación estratégica. Con el CMI somos capaces de corregir las desviaciones con el fin de alcanzar los objetivos fijos definidos y de comprobar si se está aplicando bien la estrategia planteada en un inicio.

1.3 Cuadro de mando integral, herramientas y metodología

El cuadro de mando integral nació como una herramienta de gestión que ayudaba en funciones sencillas. Hoy en día, se ha convertido en un modelo necesario para implementar la estrategia en la organización y alinear los recursos y las personas en una dirección.

El CMI cuenta con cuatro perspectivas desde las que se observa y recopila información para ser tratada posteriormente:

- Financiera: Busca la satisfacción de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa.
- Clientes: Refleja el posicionamiento que tiene la empresa en los segmentos de mercado donde va a competir. Fidelización y satisfacción de su clientela.
- Procesos internos: Buena gestión de los procesos en las diferentes áreas de negocio.
- Aprendizaje y crecimiento: Referido a los recursos que más importan en la creación de valor: personal cualificado y motivado, recursos, tecnología.

Cada una de estas perspectivas cuenta con unos objetivos que representan la situación óptima que quiere lograr la empresa. Para ello desarrollamos unos indicadores que nos permiten evaluar en que situación actual y futura se encuentra la empresa. Los objetivos e indicadores son una parte fundamental del mapa estratégico.

El mapa estratégico es el lugar donde se plasman las relaciones causa-efecto, relaciona cada objetivo con su perspectiva. Esto nos sirve para ahorrar en tiempo ya que nos permite obtener toda la información en tiempo real para la toma de decisiones futura.

Para implantar y desarrollar el CMI correctamente en Grupo LOBE hay que realizar una serie de etapas a partir de la información recogida previamente.

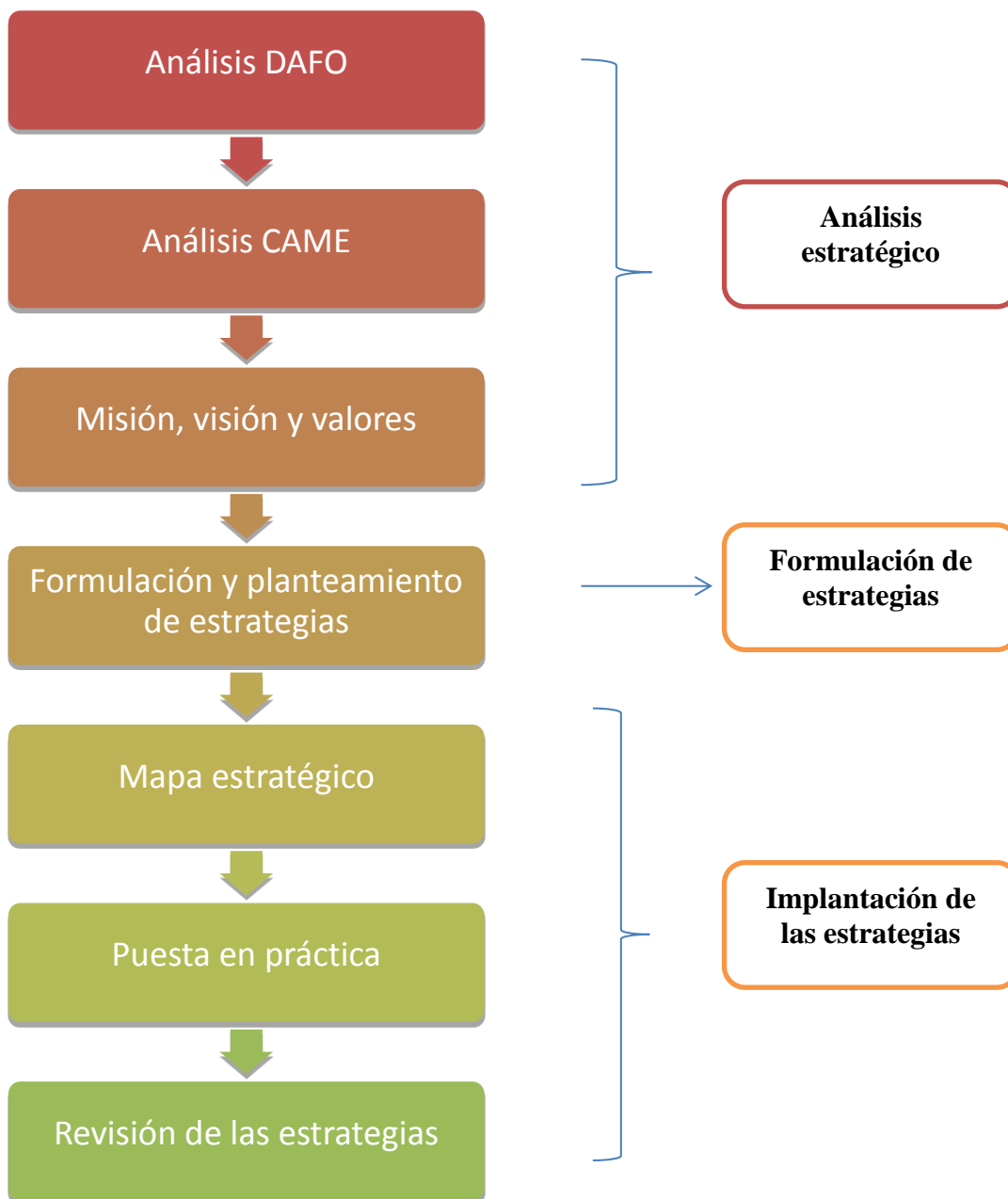


Ilustración 1: Esquema organizativo

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar tenemos que realizar un **análisis estratégico** para diseñar la estrategia de la empresa. Este se subdivide en tres partes: análisis DAFO que nos sirve para conocer la situación actual de la empresa. Se observan las amenazas y oportunidades del

exterior (del mercado), y se busca saber las fortalezas y debilidades en el interior de la organización.

Tras realizar este análisis necesitamos de una herramienta que nos haga reflexionar hacia dónde se dirige la empresa y donde se evalúen las diferentes estrategias que podemos tomar. Esta herramienta se llama análisis CAME donde desarrollaremos estrategias para afrontar las amenazas, explotar las oportunidades, mantener las fortalezas y corregir las debilidades. Con esto podremos plantear el proceso de diseño e implementación de las estrategias.

La última parte del análisis estratégico es la misión, visión y valores que nos permiten tener una visión más global de la empresa, cuáles son los objetivos que quiere alcanzar, que métodos va a emplear para conseguir dichos objetivos. En grupo LOBE la misión nos ayudará a conocer que es lo que hace la empresa. La visión que es lo que quiere la empresa conseguir en el futuro. Los valores son las palabras más importantes que quiere transmitir a través de su organización y de sus empleados.

La segunda etapa es la **formulación y planteamiento de la estrategia** donde se seleccionan y diseñan las estrategias, para escoger la más adecuada a la visión de Grupo LOBE y se establecen unos objetivos.

La última etapa es la de **implantación de las estrategias** anteriormente seleccionadas. Se divide en tres fases: la elaboración del mapa estratégico, para después ponerlo en práctica y finalmente controlar que no se produzca ninguna desviación respecto al plan previsto.

2. DESCRIPCIÓN GRUPO LOBE

2. 1 Escenario de negocio y sector de la construcción

En este siglo XXI el sector de la construcción ha sufrido una fluctuación tanto de sobredimensión, el denominado “boom de la construcción”, como de recesión, en la época de crisis. El 2015, fue el primer año de los últimos siete en el que se iniciaron más viviendas que el anterior, muestra de que actualmente nos encontramos en un nuevo período de leve recuperación.

El 2016 fue un periodo de **crecimiento económico** en el que se ha reflejado un incremento de la actividad inmobiliaria. Los dos factores principales por los que se ha dado son: que el mercado de trabajo ha respondido con gran fortaleza y que la financiación crediticia sigue estando disponible y a un coste aceptable. Estos factores han provocado que, por segundo año consecutivo, se incremente el porcentaje del PIB de inversión en vivienda, los precios de las nuevas viviendas (1,8%) y una mejora de los márgenes de rentabilidad de las empresas inmobiliarias.

A pesar de que estos dos últimos años ha **aumentado la actividad del sector en España**, este se sigue situando en un nivel bajo en relación con la oferta del mercado. Las previsiones del Banco de España apuntan a que esta tendencia va a continuar, al menos durante los 3 años siguientes, gracias a indicadores como las licencias concedidas, visados de vivienda, el consumo de cemento o la afiliación a la Seguridad Social en la Construcción.

Una de las características relevantes en el mercado inmobiliario durante este periodo ha sido un **comportamiento diferente** en función de la localización geográfica y el segmento del mercado.

Durante estos años de crisis se ha producido un cambio en el sector de la construcción, el cliente percibe de otro modo la vivienda. La bajada de precios, el aumento de la tasa impositiva o la venta de pisos de segunda mano ha causado mayor exigencia por parte del cliente, que exige mayor calidad de los edificios y servicios competitivos con la ayuda de las nuevas tecnologías.

Este hecho ha provocado que Grupo LOBE pase a ser, como ellos dicen, “una empresa de servicios, especializada en la gestión integral de proyectos de edificación”.

Como dice Juan Carlos Bandrés en una entrevista concedida a la revista Kalibo, el sector ha cambiado radicalmente respecto hace medio siglo. Hoy en día se vive en un escenario necesitado de tecnología y lleno de información que no se puede despechar.

Ya no hay tanta aglomeración de empresas en el sector, sino que se ha concentrado más en las grandes empresas donde hay equipos (plantilla) mucho más grandes que hace 20 años.

2.1 LOBE ¿Quiénes son?

Construcciones LOBE fue constituida en 1987 por Juan Carlos Bandrés y otros socios, asumiendo este en solitario toda la responsabilidad y dirección de la empresa en 1992.

Lobe, en un comienzo, se dedicaba únicamente al sector de la construcción de edificios pero ha ido evolucionando hasta que su actividad ha derivado en una empresa de servicios para la gestión de proyectos integrales en el ámbito inmobiliario. Ahora han pasado a llamarse **Grupo LOBE** y prestan servicios de promoción, construcción y comercialización de viviendas y de obra pública tales como colegios, complejos deportivos...

Grupo LOBE es pionero en la industrialización del sector de la construcción que apuesta por ofrecer un producto diferenciado tanto por el diseño e innovación, por la eficiencia energética y por la aplicación de nuevas tecnologías. Se han convertido en un grupo inmobiliario de referencia y en una de las principales empresas del sector en Aragón.

A continuación hablare de la **evolución** que ha llevado Grupo LOBE durante estos 30 años. Comenzó con viviendas libres en Aragón durante los años 90 y hasta el cambio de siglo no experimento nuevos campos como la rehabilitación de edificios. Ya en 2008 comenzó a edificar viviendas protegidas en Zaragoza y en el periodo de 2009-2014 comenzó un periodo de ajuste no residencial con la remodelación y rehabilitación de edificios públicos o la creación de obras públicas como el Colegio de Miralbueno o la Residencia Juslibol. Durante este periodo, más concretamente en 2011 comenzó a expandirse por España y empezó a edificar vivienda libre en Oropesas del mar (Castellón). En 2014-2016 comienza un nuevo escenario donde sigue una política de expansión y atracción de nuevos mercados, consolidando su presencia en dos puntos estratégicos del país, Madrid y Valencia. A su vez continúa edificando vivienda libre en Aragón.

2.2 Descripción del lugar de trabajo e instalaciones

Grupo LOBE tiene su oficina central en el Polígono Alcalde Caballero en Zaragoza y una oficina en cada una de estas ciudades: Zaragoza, Valencia y Madrid.

También cuenta con una instalación nueva y vanguardista llamada “Espacio Gran Vía”, en Zaragoza, donde el cliente puede visitar las calidades a tamaño real de las distintas opciones para su vivienda. Es un espacio donde el cliente puede visualizar todo lo que va a llevar la vivienda con él, es decir, ver qué tipo de cocina y/o baño le gusta más para su casa, si quiere armarios empotrados como quedarían, la manera en la que funciona el Passivhaus ¹Esto ofrece un servicio de calidad y personalizado a cada cliente.

Dispone de un Showroom en cada zona donde se realizan promociones de la vivienda, donde se expone el modelo de casa que va a ser y los materiales con los que están hechos.

2.3 Equipo de trabajo

La plantilla es una parte fundamental para enfrentarse a los retos futuros y a las propuestas presentes de Grupo LOBE. Actualmente la empresa está en fase de crecimiento por lo que ha visto la necesidad de reforzar su plantilla. En 2012 contaba con 30 trabajadores, mientras que en 2016 ya tenía 78 trabajadores.

La plantilla cuenta con diferentes perfiles profesionales, con un nivel de formación bastante alto. En el último año se han incorporado dos nuevas áreas: de eficiencia energética y sostenibilidad (PASSIVHAUS) e ingeniería MEP, también se han reforzado el área de arquitectura y diseño.

2.4 Clientes

Los clientes son las familias y personas en general y también se ha trabajado con las Administraciones Públicas.

¹ **PASSIVHAUS:** Es un edificio en el cual el confort térmico se consigue mediante el calentamiento o enfriamiento del flujo de aire necesario para alcanzar la ventilación óptima del espacio interior. Con este tipo de vivienda se consigue: calidad, consumo energético casi nulo, salud con la calidad del aire, confort térmico y acústico, ahorro energético.

3. ANALISIS ESTRATÉGICO DE GRUPO LOBE

3.1 Análisis DAFO

Para poder realizar esta parte del análisis estratégico de Grupo LOBE ha sido necesario recopilar información sobre la empresa mediante una entrevista a alguno de sus empleados. La entrevista consta de veinticinco preguntas que abordan los cuatro bloques que desarrollaremos en el mapa estratégico: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

El DAFO es una herramienta que nos permitirá analizar la realidad de Grupo LOBE con el objetivo de saber los aspectos positivos y negativos que hay tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Se divide en dos partes: análisis interno, que recoge las debilidades y fortalezas, y el externo, que recoge las amenazas y oportunidades de la empresa.

3.1.1 Análisis interno

El análisis interno es importante para conocer en qué aspectos somos buenos para mantenerlos (**fortalezas**) y en aquellos que no somos tan buenos, que hay que corregir (**debilidades**). Para poder realizar este apartado he tenido en cuenta las respuestas relacionadas con el bloque de aprendizaje y crecimiento, donde se analizan los recursos y acciones de la empresa, y el bloque de procesos internos que muestra la actuación de la empresa, como lo hacemos y como ofrecemos el servicio.



Tabla 1: Análisis interno DAFO

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.1 Fortalezas

Las fortalezas son las características (recursos, habilidades, conocimientos...) que hay dentro de la organización, que nos permite diferenciarnos de la competencia. Son los aspectos que hay que conservar y que nos ayudan a contrarrestar las amenazas y debilidades de la empresa.

Grupo LOBE ha demostrado ser un **referente nacional en la promoción y construcción de viviendas** dónde cuenta con buen reconocimiento y prestigio por parte de la comunidad. Esto lo ha conseguido gracias a, entre otras cosas, su **gran capacidad de adaptación** en las diferentes situaciones vividas en sus 30 años de historia, teniendo como referente la última crisis vivida en España.

Durante esta crisis Grupo LOBE ha sido capaz de adaptarse a las necesidades que planteaba la sociedad, y el sector, ofreciendo un **servicio personalizado y de alta calidad**. Además se ha consolidado y expandido por España (Madrid, Valencia o Castellón) por lo que ha aumentado la demanda y consecuentemente han conseguido **aumentar sus ingresos**. En los últimos 4 años han conseguido multiplicar por 8 el volumen de cifra de ventas, pasando de vender 67 unidades en 2013 a vender 456 unidades en 2016. Actualmente no cuenta con ningún problema financiero y es una empresa más que **solvente**, como demuestra su memoria donde prima la transparencia.

A pesar de la situación económica que atraviesa España, la empresa se encuentra en fase de crecimiento y ha **conseguido aumentar su plantilla**. Han pasado de 30 trabajadores en 2012 a 78 trabajadores en 2016. Cuenta con un personal cada vez más cualificado y variado, puesto que para la elaboración de gran parte de los proyectos se necesita personal formado en las diferentes áreas (área de eficiencia energética y sostenibilidad PASSIVHAUS, ingeniería, arquitectura, diseño...). Como he podido comprobar cada vez que he visitado las instalaciones de Grupo LOBE en Espacio Gran Vía, hay un buen ambiente laboral y la plantilla está **motivada y comprometida** para conseguir los retos presentes y futuros de la empresa

Obtiene una **ventaja competitiva** a través del servicio personalizado. El cliente es capaz de elegir entre las diferentes opciones de cocina, baño, suelo... y así diseñar su casa o bien a través de la página web, o de la aplicación del móvil o visitando el expositor a tamaño real del espacio Gran Vía. Además cuenta con el asesoramiento por parte del departamento de diseño de LOBE...

La empresa ha realizado una gran inversión en I+D+i y ha **integrado la tecnología e innovación** en sus procesos con el fin de ofrecer un producto/servicio lo más parecido al planteado inicialmente. Para ello trabaja con la sinergia BIM-Lean, que le permite abordar un proyecto inmobiliario, desde su fase inicial de conceptualización del producto hasta la fase de ejecución y servicio postventa.

Apuesta por la **eficiencia energética** con sus viviendas Passivhaus. Además cuenta con algún certificado medioambiental como el de gestión medioambiental (ISO 14001) que mejora la imagen que tiene el cliente sobre la empresa.

Hace una buena labor en las redes sociales, cuenta con Facebook, Twitter, Instagram y YouTube donde muestra las promociones de viviendas y cuenta noticias de actualidad relacionadas con el sector.

3.1.1.2 Debilidades

Las debilidades con el conjunto de características (recursos, habilidades, conocimientos...) que hay dentro de la organización, que suponen un obstáculo para cumplir con los objetivos de la organización. El objetivo es averiguar cuáles son los problemas o fallos internos de la empresa para poder realizar una estrategia que los solucione.

Grupo LOBE apuesta por la eficiencia energética, la tecnología y la innovación lo que conlleva unos **gastos mayores** que los de la competencia.

Ahora que Grupo LOBE no se dedica únicamente al campo de la construcción sino que también se encarga de la promoción de las viviendas y del diseño de interiores de la vivienda, interviniendo en más sectores. Esto provoca que tenga **más competidores** y aumente la rivalidad con otras empresas.

A pesar de que ha aumentado mucho su presencia en las redes sociales, ha modificado, para mejor, su página web y se está introduciendo de manera creciente en el campo del **marketing digital** aún puede mejorar en algunas cosas como la rapidez de la página web o posicionamiento en buscadores.

Está claro que la calidad se paga, pero el precio de los pisos no es apto para todos. Esto, unido a la dificultad últimamente de acceder al crédito por parte de particulares hace que el comprador tenga que tener **cierto nivel adquisitivo**.

Hay otros problemas que son más propios del sector como: la profesionalización del sector de la construcción ya que los más mayores se han jubilado y los más jóvenes se han reciclado. Esta **escasez de mano de obra** puede afectar a los plazos de entrega de las viviendas y que repercuta en unos **mayores costes financieros**.

3.1.2 Análisis externo

Es la parte del análisis estratégico que se encarga de estudiar los factores externos que afectan a la organización. Nos podemos enfrentar ante situaciones de riesgo (amenazas) o ante situaciones favorables de las que nos podemos aprovechar (oportunidades). Por ejemplo: las crisis, las situaciones políticas, cambios en el sector, cambios tecnológicos...

Para realizar este apartado he tenido en cuenta los otros dos bloques: el de clientes y el financiero. La perspectiva de clientes nos permite saber para quién trabajamos y en qué zona geográfica nos movemos, mientras que la perspectiva financiera nos permite analizar si estamos consiguiendo nuestros objetivos o no.

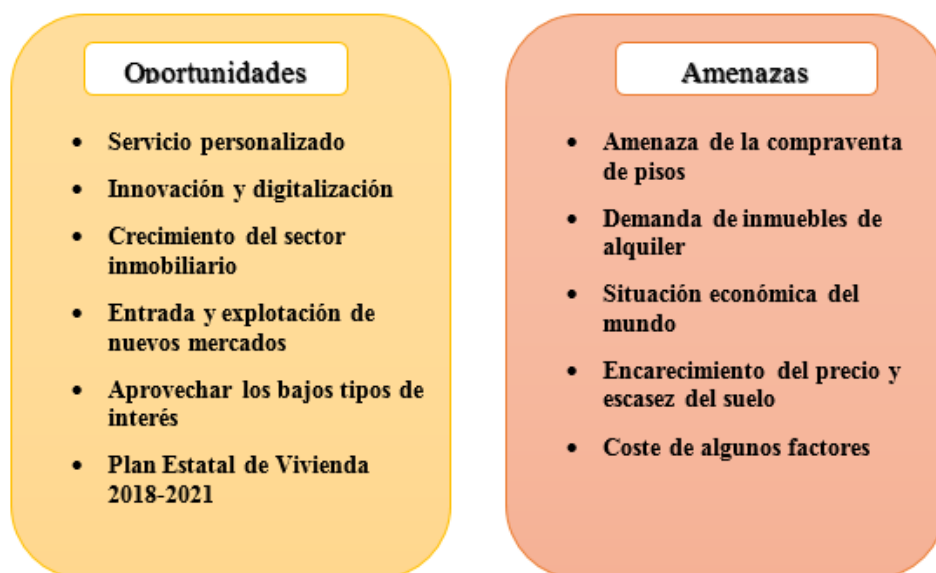


Tabla 2: Análisis externo DAFO

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.1 Oportunidades

Son las situaciones positivas o favorables que hay en el entorno de la empresa y que pueden ser aprovechadas para conseguir éxito futuro.

En el mundo tan tecnológico y competitivo en el que vivimos hoy en día, los clientes siempre buscan un servicio o producto de mayor calidad en el menor plazo de tiempo posible y en el que se le permita ser partícipe. Es decir, si te vas a comprar un piso el cliente en primer lugar quiere que la vivienda e instalaciones sean de calidad, segundo que se lo den todo hecho (Grupo LOBE da el piso con cocina, baños, ambiente...) y tercero **poder personalizarlo** a su manera. Grupo LOBE cumple a la perfección con los requisitos para poder explotar el mercado.

Apuesta por **la innovación y la digitalización** del sector. Grupo LOBE siempre ha tenido muy en cuenta la innovación y ha destinado un importante esfuerzo económico al desarrollo de nuevas técnicas de innovación e integrando la tecnología en sus viviendas. Así, ha conseguido un *producto diferenciado* que capta la atención de nuevos clientes

La inversión inmobiliaria va a seguir creciendo. Aunque aún estamos por niveles por debajo de los alcanzados en la crisis, durante los próximos años, el mercado inmobiliario va a seguir creciendo a razón de un 4% anual a nivel nacional.

La entrada y explotación de nuevos mercados: La situación actual en la que se encuentra Cataluña está repercutiendo en el sector inmobiliario, alejando a los especuladores de esta comunidad. Hay dos ciudades que se están viendo beneficiadas por la huida de estos inversores, *Madrid y Valencia*. La estabilidad política, empresarial, cultural y que son zonas de referencia urbanística atrae a los nuevos compradores a invertir en estas ciudades. Como ya hemos dicho LOBE está construyendo y promocionando viviendas en estas dos ciudades y cuenta con la oportunidad de explotar este nicho de mercado.

Aprovecharse de los **bajos tipos de interés** que ofrecen los bancos, mientras el BCE lo mantenga. Grupo LOBE ya ha movido ficha y ha ido firmando acuerdos de colaboración con diferentes bancos.

El gobierno ha impulsado un **Plan Estatal de Vivienda 2018-2021**, que ayuda al joven comprador a la compra de vivienda. Se puede tratar de atraer a este público joven a la compra de viviendas.

Cada vez tiene más **importancia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, que es la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y del medio ambiente. Grupo LOBE siempre ha sido fiel a su compromiso con la formación y ha estado colaborando en acciones vinculadas al fomento de empleo y generación de valor de la sociedad. Por ejemplo, la Jornada sobre Prevención de Riesgos Laborales organizada por Cepyme, la presencia en la quinta edición de USJ Connecta...Ha demostrado su compromiso social con la colaboración y organización de eventos, como el Torneo de Pádel de ATADES o la Carrera de la Mujer. Todo esto añadido a su compromiso con el medio ambiente hace que el cliente perciba el servicio con más valor.

3.1.2.2 Amenazas

Son las situaciones negativas que hay en el entorno de la organización y que suponen un impedimento para lograr nuestros objetivos a largo plazo.

La **compraventa** de casas está ganando protagonismo y está aumentando de manera considerable los últimos años. En 2017, en Zaragoza se han vendido unas 1500 viviendas más que en 2016. También se está disparando **la demanda de inmuebles de alquiler** en todas las ciudades de España, por ejemplo en Zaragoza ya no quedan apenas ofertas de pisos de alquiler medio. Esta va a ser a la gran amenaza que se va a enfrentar Grupo LOBE.

La situación económica del mundo en general, las crisis afectan duramente al sector de la construcción, dónde se pasa a invertir mucho menos que en situaciones de prosperidad económica.

El **encarecimiento del precio del suelo y su escasez** son un escollo para la recuperación del mercado. Cada vez hay menos suelo donde edificar y aumenta su precio.

Son pocas las empresas del sector de la construcción que están invirtiendo en procesos de innovación. Estas van en busca de una mayor productividad, provocando un incremento de los **costes de algunos factores**.

MATRIZ DAFO

Fortalezas

- Referente nacional
- Gran capacidad de adaptación
- Servicio personalizado y de alta calidad
- Solvente
- Plantilla motivada y comprometida
- Apuesta por la tecnología e innovación
- Eficiencia energética
- Trabajo en redes sociales

Debilidades

- Mayores gastos que la competencia
- Más competidores
- Marketing digital
- Clientes con cierto poder económico

Oportunidades

- Servicio personalizado
- Innovación y digitalización
- Crecimiento del sector inmobiliario
- Entrada y explotación de nuevos mercados
- Aprovechar los bajos tipos de interés
- Plan Estatal de Vivienda 2018-2021

Amenazas

- Amenaza de la compraventa de pisos
- Demanda de inmuebles de alquiler
- Situación económica del mundo
- Encarecimiento del precio y escasez del suelo
- Coste de algunos factores

Tabla 3: Análisis DAFO
Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis CAME

Con el análisis DAFO hemos obtenido la información necesaria para ver que oportunidades nos brinda el mercado y cuáles son los riesgos en el largo plazo, teniendo en cuenta nuestros puntos débiles y fuertes actuales. Gracias a estos resultados podremos empezar el análisis CAME y así saber cuáles son las estrategias que va a tener que tomar la empresa para lograr los objetivos futuros. Se realizan estrategias en torno a cuatro direcciones:

1. **Estrategia de reorientación:** Hay oportunidades en el mercado que pueden ser aprovechadas pero no contamos con las capacidades o recursos necesarios para obtenerlas. Para conseguir esta oportunidad hay que liberarse de la debilidad.
2. **Estrategia de supervivencia:** Es una estrategia conservadora, no cuentas con los recursos necesarios para hacer frente a las amenazas del entorno. Se deben de tomar acciones enfocadas a afrontar las amenazas sin que crezcan las debilidades.
3. **Estrategia defensiva:** Se planifican estrategias para enfrentarse a las amenazas, con el fin de que empeore la situación actual. Habrá que mantener las fortalezas y afrontar las amenazas.
4. **Estrategia de ataque-posicionamiento:** Se toman estrategias de crecimiento ante la oportunidad que ofrece el mercado y con las ventajas competitivas que nos diferencian de los competidores. Se trata de explotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.



Ilustración 2: Análisis CAME
Fuente: Alfonso López Viñegla

Como *estrategia de reorientación* Grupo LOBE va a estudiar idear un plan de promoción de viviendas para jóvenes, ofreciendo, además de las ayudas que ofrece el Estado, algún tipo de **ventaja en la financiación** para jóvenes. Otra de las ideas que lleva es **reforzar el servicio al cliente**, aportando mayor valor que el de los competidores.

En la *estrategia de supervivencia* se está estudiando **nuevos nichos de mercado** nacionales donde pueda encontrar potenciales clientes, donde haya suficiente suelo para construir.

A la hora de tomar una *estrategia defensiva*, Grupo LOBE apuesta por continuar ofreciendo un producto de calidad y personalizado. Para ello, aprovechando su solvencia económica, se va a **seguir invirtiendo** en tecnología, en innovación y en eficiencia energética. Se quiere conseguir superar las expectativas de los clientes, para que estos prefieran comprar la vivienda de obra nueva antes que alquilarla.

En la *estrategia ofensiva* Grupo LOBE, aprovechándose de su imagen y siendo un referente nacional en el sector, apuesta por hacer una gran inversión en la promoción Valencia y Madrid para **ganar cuota de mercado**. La solvencia de la empresa y los bajos tipos de interés suponen una oportunidad perfecta para hacer esta inversión.

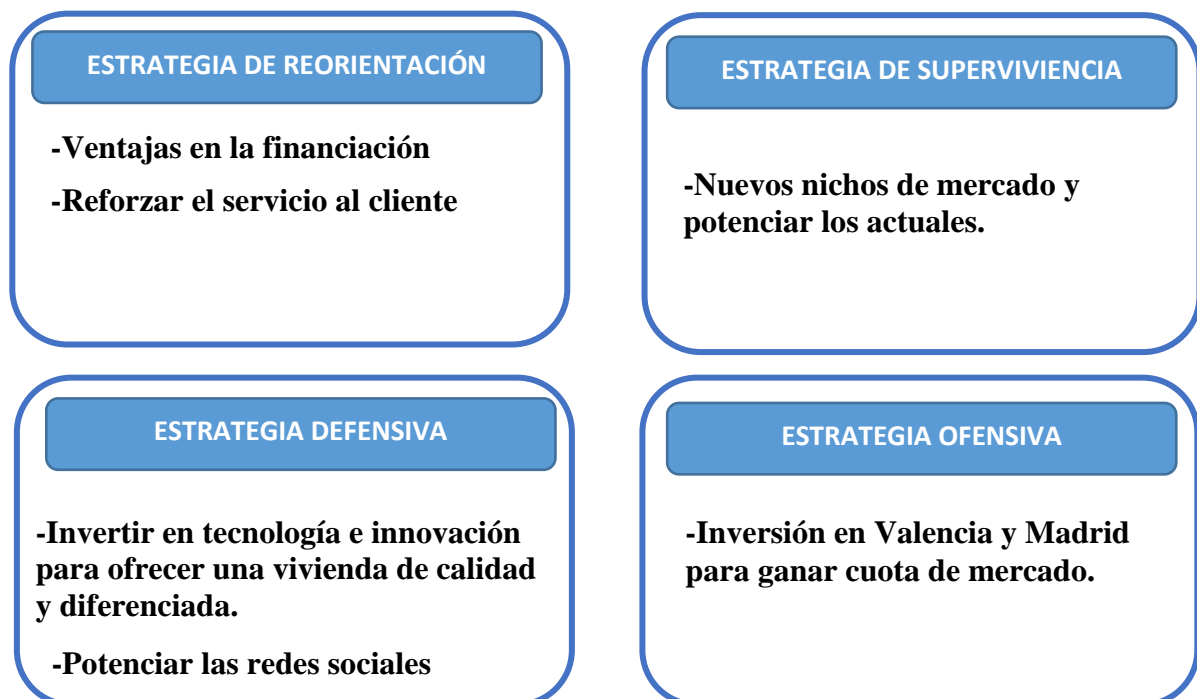


Tabla 4: Análisis CAME
Fuente: Elaboración propia.

3.3 Misión, visión y valores.

Una vez realizados el análisis DAFO y CAME nos faltará un último paso para completar el análisis estratégico y poder desarrollar el mapa estratégico. Debemos de conocer la misión, visión y valores del Grupo LOBE, que son como su ADN o identidad corporativa

La misión describe la actividad a la que se dedica una empresa y debe estar en consonancia con los objetivos que quiere alcanzar. Puede hacer también referencia al público al que se dirige y es la clave para el logro de la visión de la organización.

Como muestra Grupo LOBE en su web corporativa, *la misión de la empresa es ser una constructora de ámbito nacional que permite a sus clientes la participación en el diseño final de la vivienda, realizando una gestión industrializada de sus procesos internos obteniendo productos a precio competitivo.* Continúan con su misión de liderar el proceso de transformación del modelo productivo mediante el fomento de la industrialización en el sector.

La visión de la empresa es una declaración de las intenciones, aspiraciones u objetivos que tiene la organización a largo/medio plazo bajo condiciones ideales. Es la imagen futura que nos gustaría que tomase la organización y tiene el propósito de ser la guía de la organización.

A través de su web, Grupo LOBE nos enseña cómo le gustaría ser en el futuro: *Ser empresa de Referencia Nacional en la Gestión de Proyectos de Construcción, diferenciada por la calidad, personalización y consideración del medioambiente en sus productos. Además de por el compromiso con el Cliente, Trabajadores y Sociedad.* Tiene las ideas claras, quiere conseguir un producto diferenciado a través de la calidad del servicio y producto que pueda ser personalizado por el cliente y bien visto por la sociedad.

Por último tenemos los valores, que son los principios éticos de la empresa que forman la cultura organizativa de la empresa y el comportamiento de los empleados.

Esta imagen refleja perfectamente los valores con los que cuenta Grupo LOBE.



Ilustración 3: Misión, visión y valores

Fuente: Elaboración propia

4. MAPA ESTRATÉGICO

4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

En esta perspectiva los objetivos están orientados en generar valor para los accionistas. Se trata de que los accionistas obtengan mayores rendimientos que el capital invertido y conseguir fidelizarlos.

Grupo LOBE se encuentra en una fase de crecimiento aunque no descuida la fase de mantenimiento ya que es difícil seguir creciendo al ritmo que ha estado creciendo estos últimos cuatro años. Está llevando a cabo una estrategia orientada a entrar en nuevos mercados y adquirir nuevos clientes, puesto que si aumenta la cifra de negocios tenemos más posibilidades de ofrecer mejores rendimientos a los accionistas. Por lo tanto sus objetivos estratégicos van a ser:

- **Aumentar sus ingresos** para buscar el mayor beneficio posible. Esta parte está directamente relacionado con los clientes, puesto que a medida que aumenta nuestra cartera de clientes vamos a obtener mayor volumen de ventas. Con la reciente entrada de Grupo LOBE en nuevos mercados como el de Madrid y Valencia donde las casas se están revalorizando, Grupo LOBE puede incrementar sus ventas con una vivienda de equipamiento superior y de eficiencia energética, mediremos el aumento de los ingresos. Como ya sabemos, Grupo LOBE, para ofrecer un producto diferenciado está entrando en otros sectores como el del diseño de interiores, aumentando su competencia. Por lo tanto nuestros indicadores podrán ser: % de nuevos clientes en Madrid y Valencia, % de venta de viviendas en Madrid y Valencia o % de viviendas compradas con el equipamiento entero.

Debido a su liquidez y gran solvencia, también cabe la posibilidad de que LOBE, entre en nuevos mercados, con proyectos a nivel nacional e internacional. El indicador que medirá será el porcentaje de entradas a nuevas zonas

- **Reducir los costes.** Grupo LOBE, como la mayoría de las empresas, buscar ser eficiente y obtener rentabilidad. Hay que llevar un buen control y una buena gestión de los gastos y optimizar una estrategia de costes donde se puedan reducir los gastos, con el fin de obtener un mayor beneficio. El indicador podrá ser una revisión periódica semestral de la estructura de costes con el fin de optimizarlo.

Perspectiva Financiera		
Objetivo	Indicador	Meta
Aumentar sus ingresos	-% nuevos clientes -Viviendas compradas con equipamiento completo.	-8% -Al menos un 75% de las viviendas.
Reducir los costes	-% de reducción de gastos.	-El objetivo es reducirlo en 1%.

Tabla 5: Indicadores perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia

4.2 PERSPECTIVA CLIENTES

En esta perspectiva vamos a trabajar en la **creación de valor** para el cliente con el fin de satisfacer sus necesidades, ofrecerle un servicio de calidad y lo más importante que acabe comprando las viviendas.

El objetivo principal es generar valor añadido para el cliente, ofreciendo un servicio de mayor valor que el de la competencia. Para conseguir esto debemos de tener en cuenta dos factores: los clientes y el mercado.

- Los *clientes* son cualquier persona o familia en general que quiera adquirir su vivienda. Tampoco se desecha la posibilidad a medio plazo de retomar la actividad con las Administraciones Públicas.
- El *mercado* objetivo se encuentra en Zaragoza (y parte de Aragón), Madrid y Valencia.

Contamos con diferentes estrategias competitivas para lograr superar las expectativas de los clientes y de crear valor: liderazgo en el servicio, intimidad con la clientela y excelencia operativa.

El **liderazgo en el servicio** es una estrategia basada en ofrecer al cliente un servicio de calidad, personalizado y único, que la competencia no tiene. Está relacionada directamente con los atributos de los productos, que son principalmente la calidad y el precio. Grupo LOBE apuesta por un producto de calidad y diferencial frente a la competencia.

La estrategia de **intimidad con la clientela** se fundamenta en la creación de una relación de confianza con el cliente, en el que no nos vea como un simple intermediario sino que nos vea como algo imprescindible. Para ello se necesita ofrecer un servicio al cliente personalizado, donde se puedan resolver todos los problemas y dudas sobre el producto, ofrecer un buen servicio post-venta que cubra las necesidades del cliente tras la compra y conseguir reducir los tiempos de respuesta y tiempos de entrega.

La última estrategia es la **excelencia operativa** con la que se trata de reducir los costes mejorando los procesos con el fin de que el cliente reconozca un producto de la calidad que necesita a un bajo coste. Está directamente relacionado con la imagen de la empresa.

Una vez que tenemos las estrategias, debemos de definir los objetivos estratégicos que tiene la empresa: adquisición de clientes, satisfacción de los clientes y retención de los clientes.

La **adquisición o captación de clientes** es uno de los objetivos principales de Grupo LOBE puesto que aumentar la cartera de clientes supone un incremento de nuestras ventas. Para conseguirlo Grupo LOBE ofrece a sus clientes una vivienda con una oferta comercial de equipamiento superior y de consumo energético, a través de sus oficinas de comercialización y de las redes sociales. También es importante tener en cuenta la satisfacción del cliente puesto que un cliente satisfecho, a veces, es el mejor canal de promoción. Los indicadores que marcarán nuestro objetivo serán:

- El número nuevo de clientes captados por cada oficina de comercialización. La meta es que aumenten en un 5% en cada una de las oficinas.
- El número de nuevos clientes captados en las redes sociales. La meta es que aumenten en un 7% los clientes que se han sido captados a través de las diferentes redes sociales (sobretudo Instagram y Facebook)
- Con el objetivo de adquirir más cuota de mercado, se quiere conseguir un 8 % más de clientes en Madrid y Valencia.

Otro de los aspectos claves es **la satisfacción de los clientes**, como ya hemos dicho anteriormente un cliente satisfecho puede ser el mejor medio de publicidad. Para conseguir esta satisfacción debemos de saber la opinión que tienen los clientes acerca del producto y del servicio ofrecido por Grupo LOBE, conocer sus necesidades. La manera más fácil y útil de conseguir esta información es mediante una encuesta de satisfacción a aquellos clientes que han comprado la vivienda y si es posible a aquellas personas que han abandonado durante el proceso de compra. En la encuesta se les preguntarán cosas como: asesoramiento técnico-presupuestario y colaboración, seguridad y calidad en la ejecución de los trabajadores, rapidez y respuesta en atención postventa o el cumplimiento de plazos. El indicador que marcará nuestro objetivo será: la puntuación obtenida en la encuesta de satisfacción que tiene como meta conseguir el 100 % de satisfacción del cliente.

Para Grupo LOBE es importante la **retención de los clientes**, pero desde una perspectiva diferente a la habitual. Actualmente alrededor del 20% de los clientes que se

informan acerca de la vivienda acaban comprando el piso, el objetivo de LOBE es conseguir que al menos un 25% de los clientes que se informan acaben comprando.

Fortalecimiento de la imagen de marca: Grupo LOBE no ha tenido ningún escándalo público durante sus 30 años de vida. Es una empresa solvente dónde se cuida mucho el principio de transparencia, como podemos ver en su memoria y cuentas.

Quiere fortalecer su imagen de marca a través de la diferenciación en las viviendas, con las viviendas Passivhaus y la incorporación de la tecnología en el sector de la construcción. Las viviendas Passivhaus son viviendas sostenibles de consumo casi nulo y de gran calidad. Hay muy pocos edificios construidos bajo este estándar y Grupo LOBE quiere ser uno de sus mayores exponentes de este tipo de viviendas.

Los clientes tienen una mejor percepción de este tipo de viviendas, se aprecian beneficios a nivel particular y medioambiental puesto que una casa que no consume es una casa que no contamina. Son viviendas de calidad.

El objetivo de Grupo LOBE es que casi la totalidad de sus clientes mantengan la imagen de marca LOBE como una vivienda de eficiencia energética y de calidad.

Perspectiva clientes		
Objetivo	Indicador	Meta
Adquisición de nuevos clientes	-Nº de nuevos clientes captados en cada oficina de comercialización -Nª de nuevos clientes captados por redes sociales -Mayor número de clientes en Madrid y Valencia	- 5% -7% -8%
Satisfacción de los clientes	-Puntuación en la encuesta de satisfacción realizada a cada cliente	- Conseguir el 100% del grado de satisfacción del cliente
Retención de los clientes	-% de clientes que una vez que se informan de las viviendas acaban comprando.	- Aumentar en un 5%
Fortalecimiento de la imagen de marca	-Valoración de la imagen de la empresa por los clientes.	-Alcanzar la mejor imagen de marca posible.

Tabla 6: Indicadores perspectiva clientes

Fuente: Elaboración propia

4.3 Perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva se identifican los procesos internos que son críticos para atender a las necesidades de los clientes y los procesos internos estratégicos de la empresa. Esta perspectiva está directamente relacionada con la cadena de valor y nos ayudará a conseguir los objetivos planteados en las dos anteriores perspectivas. Grupo LOBE señala en su plan estratégico que se focaliza en la mejora continua en todos los procesos internos y de producción que reduzcan sus costes y permitan incrementar la oferta comercial al cliente.

Para analizar esta perspectiva, lo haremos a través de la cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta creada en 1985 por Micheal Porter, que te permite describir las actividades de una empresa que generan valor al cliente y a la misma empresa y con la que se analiza las fuentes de una ventaja competitiva.

El conjunto de actividades que crea valor se divide en dos partes:

- Actividades primarias: son las que están implicadas en la creación física del producto, en su venta y en su servicio post-venta.
- Actividades de apoyo: son las que sustentan las actividades primarias, apoyándose entre sí y proporcionando la tecnología, recursos humanos e insumos adquirido



Ilustración 4: Cadena de Porter

Fuente: www.webyempresa.com

La cadena de valor que planteó Porter está enfocada al sector manufacturero por lo que fue necesario readaptarla al sector servicios. Los encargados fueron P. Eiglier y E. Langear que desarrollaron una cadena de valor enfocada al sector servicios y con la misma función: conocer las actividades estratégicas de creación de valor y las fuentes de ventaja competitiva. La principal diferencia entre una y otra es que las actividades primarias de la cadena de valor de servicios quedan divididas en dos grupos, los

controlables y los no controlables. Recordamos que Grupo LOBE cambio su estrategia de negocio basado en la construcción a, como dice su Director General, *un modelo de empresa de servicios especializada en la gestión integral de proyectos*. Grupo LOBE se ha dedicado a orientar su actividad hacia una dinámica de mejora continua de todos sus procesos con el fin de conseguir la satisfacción del cliente. A continuación iremos desarrollando los eslabones de este modelo con sus consiguientes objetivos.



Ilustración 5: Cadena de valor servicios

Fuente: www.palermo.edu

Eslabones primarios

Marketing y ventas: está vinculado a las actividades de publicidad, promoción y desarrollo de propuestas comerciales que creen valor para el cliente. La vivienda es un bien de primera necesidad en el que suele haber una oferta bastante potente, por lo que hay que conseguir diferenciarse y atraer al cliente. Hay que realizar una buena campaña de marketing que atraiga al mayor número de personas posibles.

- **Publicidad:** es muy importante para conseguir fortalecer la imagen de marca. Es un campo que requiere una gran inversión pero que es muy necesario en la promoción de viviendas. Con el objetivo de llegar a un mayor número de personas, Grupo LOBE se está planteando nuevas formas de llegar al público, por ejemplo invirtiendo en publicidad en Internet, mediante Adwords, o en redes sociales, mediante Facebook ads.
- **Potenciar la gestión comercial** a través de la asistencia a eventos o congresos donde poder promocionar sus viviendas y sus características. Además es interesante acudir a otros eventos relacionados con otros aspectos, como la tecnolo-

gía y el diseño para captar ideas o posibles socios. Está relacionado con el aspecto de fortalecer la imagen de marca visto en la perspectiva de clientes

Prestación de servicios: este eslabón tiene en cuenta el servicio que se le ofrece al cliente antes, durante y después de la compra de la vivienda. En este sector el trato con el cliente puede suponer una ventaja competitiva, por lo que el trato cara al público debe de ser extraordinario. Un cliente satisfecho con el servicio ofrece mayores posibilidades de que acabe comprando o recomendado a la empresa.

- **Servicio post-venta y garantías:** Grupo LOBE ve fundamental ofrecer unas garantías que estén por encima de lo que regula la ley, además de ofrecer una atención personalizada a cada uno de sus clientes. El objetivo que tiene es conseguir que todos los clientes acaben satisfechos con el servicio post-venta.
- Sí por algo destaca Grupo LOBE es por la **calidad de su servicio**. Mediante su app puedes descubrir los servicios y promociones de la compañía disfrutando de la experiencia virtual 360°, incluso utilizar gafas de realidad virtual. También hay que recordar que puedes personalizar tu vivienda de manera online y que cuenta con un equipo de asesoramiento. Esto es un servicio diferenciador y al alcance de muy pocas empresas. El objetivo de Grupo LOBE es mantener la calidad de su servicio y está abierto a escuchar las sugerencias de sus clientes.

Eslabones secundarios

Organización interna y tecnología: contiene la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de las funciones para la prestación del servicio y para los procesos, la investigación o el desarrollo de nuevos conceptos que generen mayor valor para el cliente. Está relacionada con los objetivos del Director General.

- **Organización:** Grupo LOBE está organizado por departamentos, ya que cada uno de los trabajadores ocupan tareas de distintas áreas. La comunicación es transversal, lo que permite la comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa y favorece la comunicación interna, creando valor a la cultura organizativa Grupo LOBE. El objetivo es optimizar al máximo la comunicación interna, eliminando las posibles barreras que no lo permitan.
- **Impulsar la investigación.** Es importante el departamento de innovación que se encarga de estudiar nuevos elementos que incorporar a la empresa. Se va a

seguir invirtiendo en la investigación para conseguir seguir ofreciendo un producto diferenciado y de calidad.

- **Optimización de la calidad interna:** en este apartado nos referimos a encontrar a los materiales de mayor calidad y que cumplan con las expectativas, además de la importancia de que estos materiales sean responsables con el medio ambiente y cumplan con los requisitos de eficiencia energética. El objetivo es conseguir el mejor material para las viviendas PASSIVHAUS.

Perspectiva procesos internos		
Objetivo	Indicador	Meta
Plan de marketing y publicidad	-Nº de seguidores captados a través de las campañas de publicidad.	- Conseguir captar clientes que desconocían la existencia de Grupo LOBE.
Potenciar la gestión comercial	-Número de personas atraídas en la promoción de viviendas en eventos -Nuevas ideas o socios captados	- Llegar a un mayor número de personas y fortalecer la imagen de marca.
Organización interna	-Relación entre los trabajadores.	- Eliminar las barreras
Impulsar la investigación	-Nuevos proyectos de investigación	-Lograr un producto de calidad
Optimización de la calidad interna.	-Conseguir materiales de calidad	-Mayor calidad de la vivienda y conseguir materiales de eficiencia energética.

Tabla 7: Indicadores perspectiva procesos internos

Fuente: Elaboración propia

4.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se trabaja para conseguir el cumplimiento de los objetivos que hemos visto en las perspectivas anteriores, podríamos decir que es la base de la empresa. Se encarga del estudio de la organización y veremos la importancia de aspectos como la tecnología, el personal o las alianzas.

Antes de comenzar voy a explicaros cómo se organiza la empresa. La empresa apuesta por una estructura organizativa transversal que elimina la mayoría de los niveles de mandos medios y de sus funciones. En grupo LOBE la alta dirección es la encargada de tomar las decisiones más importantes, pero los departamentos tienen su propia autonomía y quiere que todas los problemas se han solucionados de manera estandarizada y homogénea por todos. Con esta cultura organizativa se trata de eliminar barreras y se apuesta por el intercambio de información entre los diferentes departamentos.

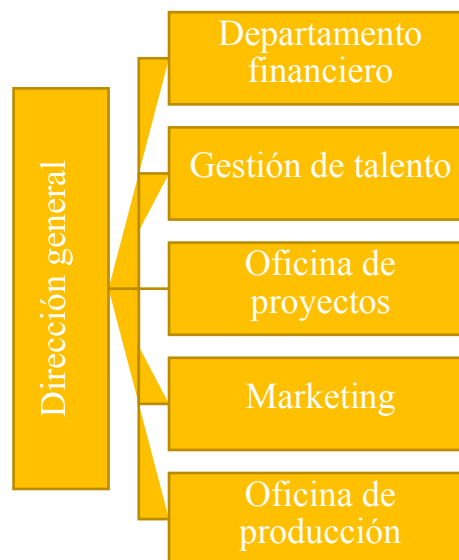


Ilustración 6: Principales departamentos

Fuente: Elaboración propia

4.4.1 Tecnología

Probablemente es el aspecto más importante de la empresa. Grupo LOBE ha apostado fuertemente por la implantación de la tecnología en el sector y por la digitalización de los procesos, siendo uno de los impulsores en la industrialización que se está produciendo en el sector a nivel nacional.

Grupo LOBE presentó en 2017 a **GLobe**, una herramienta tecnológica que eleva la productividad en la construcción, desarrollada por HIBERUS Tecnología, su socio tecnológico. Con esta tecnología se es capaz de integrar todos los datos de una obra de construcción en 3D para prever posibles problemas, mejorando en tiempo real la planificación, el control de costes y la calidad de la edificación. Ninguna empresa del sector cuenta con esta herramienta, que le ha costado dos millones de euros en dos años y que ha sido apoyada por el CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial). Esta herramienta y el desarrollo de otras aplicaciones informáticas propias, así como la conexión y sinergias entre las tecnologías (BIM², realidad virtual, realidad aumentada...) permiten una **mejora de la productividad**. El objetivo es que Grupo LOBE consiga un aumento de su productividad a través de la inversión en tecnología.

Hay que destacar la importancia que tiene que los empleados tengan los **suficientes conocimientos tecnológicos** para la utilización de las herramientas tecnológicas con las que cuenta Grupo LOBE. Este aspecto está muy relacionado con la formación de los empleados, que veremos en el apartado del capital humano. El objetivo es que todos los empleados se sientan familiarizados y tengan los conocimientos tecnológicos necesarios.

Otro de los objetivos es **potenciar al máximo las TIC** (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Hoy en día la empresa cuenta con una página web actualizada y con presencia en las redes sociales, que son dos elementos imprescindibles para la captación de nuevos clientes. Sin embargo, también hay otras maneras de conseguir captar nuevos clientes a través de las TICs, como por ejemplo anuncios en televisión o radio, mediante email marketing etc. Por lo tanto el objetivo es la captación de nuevos clientes a través de las TIC, y usaremos como indicadores el aumento de seguidores en redes sociales y la captación de nuevos clientes a través de otros métodos como los citados anteriormente.

² Grupo LOBE implementó la tecnología BIM que permite proyectar, organizar, gestionar y monitorizar un prototipo de pre-construcción desde las fases previas del diseño, hasta la finalización y postventa de las viviendas. Con la implementación de esta metodología tecnológica se puede investigar, mediante la visualización en 3D, cómo darle contenido a la información desde el punto de vista de los procesos productivos, y prever posibles problemas que surgen durante la ejecución de una obra, lo que permite ahorrar en costes y tiempo

Grupo LOBE cuenta con una **Intranet** propia para comunicarse entre sí y distribuir la información pero que está pendiente de evolucionar, tal y como nos aseguró su Director General a través de la entrevista. Por lo tanto el objetivo es mejorar la Intranet de la empresa.

Tecnología		
Objetivo	Indicador	Meta
Mejora de la productividad	-Productividad global de la empresa.	-Aumentar en un 5%
Personal con conocimiento tecnológico	-% del personal cualificado, tecnológicamente hablando.	- 100% del personal
Potenciar al máximo las TIC	-Nº de seguidores en redes sociales -Nº de nuevos clientes captados por otros medios tecnológicos.	-Aumentar en un 5% -Aumentar en un 3%
Mejorar la intranet	-Tiempo que ha costado mejorar la Intranet	-Antes de dos años.

Tabla 8: Indicadores perspectiva AC (Tecnología)

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Capital humano

Para Grupo LOBE tiene mucha importancia su equipo de trabajadores, que suponen una pieza vital para el buen funcionamiento de la empresa. La generación de valor a partir de la actividad desarrollada por cada persona es una parte fundamental de la clave del éxito para esta empresa, dónde cada trabajador contribuye a conseguir los objetivos con su talento y conocimientos. No nos podemos olvidar que es una empresa que vende viviendas por lo que es muy importante el trato cara al público, y para ello hay que tener un buen personal.

Grupo LOBE considera que los trabajadores han supuesto una pieza fundamental en los cambios internos y en la metodología que ha sufrido la empresa, estos han tenido que desarrollar nuevos perfiles profesionales para adaptarse al cambio. Grupo LOBE piensa que la mejor manera de retener a sus empleados es mediante el propio crecimiento de los objetivos de la empresa y actualmente está estudiando diferentes **políticas de incen-**

tivos para sus empleados. El objetivo es aumentar la satisfacción del empleado, que se sienta valorado, con el fin de retenerlo y que aumente su productividad.

El crecimiento de la empresa es real, han pasado de tener treinta trabajadores en 2012 a tener setenta y ocho trabajadores en 2016, con nuevas capacidades y perfiles personales. Hay que destacar que el nivel de formación de las personas que han entrado a trabajar en Grupo LOBE es mucho más alto, teniendo un alto grado de titulados superiores (tabla). Por parte de la empresa, todos los trabajadores, tanto los más nuevos como los más antiguos, se forman en materias de seguridad, construcción y eficiencia energética, además alguno se forma en otras materias por iniciativa propia. El objetivo es que todos los empleados se **formen continuamente**.

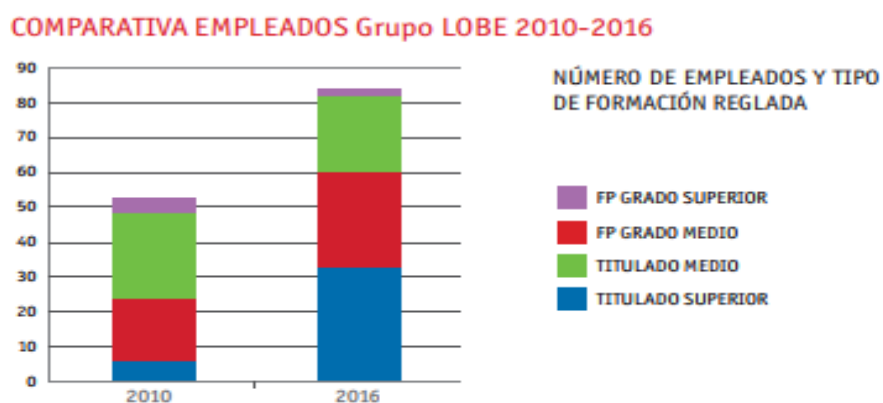


Ilustración 7: Comparativa empleados

Fuente: Memoria LOBE

El principal objetivo de Grupo LOBE es la **satisfacción del empleado**, ya que con un empleado satisfecho es más fácil retenerlo y que esté aumente su productividad. Está comprobado que los trabajadores satisfechos laboralmente están más motivados, comprometidos con la organización y que son más productivos, lo que se traduce en mayores beneficios para Grupo LOBE y para el propio trabajador. El objetivo está en crear unas condiciones y un ambiente laboral en el que los empleados se encuentren cómodos, motivados, valorados y satisfechos. La mejor manera de saber si un empleado está satisfecho con el clima laboral y con su función es mediante una encuesta confidencial y anónima, puesto que si fuese una entrevista personal hay un porcentaje mayor de que no se diga la verdad.

Las preguntas que se podrían formular son:

1. ¿A qué departamento perteneces?
2. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando para la empresa?

3. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa? En caso de que no estés satisfecho, explica tus motivos.
4. ¿Existe un buen clima laboral en la empresa?
5. ¿Hay buena relación con su jefe y/o mandos superiores?
6. Por favor, valorar tu nivel de satisfacción de los siguientes aspectos (1 es lo más bajo, 5 lo máximo)
 - Flexibilidad de horarios
 - Relación entre sueldo y resultados
 - Salario
 - Seguridad en el trabajo
 - Beneficios sociales
 - Formación a cargo de la empresa

Capital humano		
Objetivo	Indicador	Meta
Retención del empleado	-Porcentaje de rotación de la plantilla	-0%
Formación continua del empleado	-Número de trabajadores formados	- 100% del personal
Satisfacción del empleado	-Encuesta	-100% de empleados satisfechos

Tabla 9: Indicadores perspectiva AC (Capital humano)

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Alianzas/relaciones

Grupo LOBE ha visto en sus socios y en sus relaciones una manera de obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores. En este apartado vamos a centrarnos en mantener la buena relación con nuestros socios (tecnológicos, proveedores etc.), buscar alianzas con empresas del entorno y buscar colaboraciones con fondos de inversión.

Mantener y potenciar nuevas relaciones

Actualmente Grupo LOBE mantiene una relación de colaboración total con sus proveedores, el objetivo es que se mantenga ya que cumplen con los requisitos que se pide (calidad, compromiso y solvencia).

Otra de las relaciones que quiere potenciar es la que mantiene con su socio tecnológico Hiberus, con ellos han conseguido diferenciarse y ser pioneros en la industrialización del sector.

Gracias a la solvencia, competencias y capacidades técnicas se han firmado convenios de colaboración con las principales entidades financieras del país (Ibercaja, Santander, Sabadell, Caja Laboral y BBVA), el objetivo es continuar con estos acuerdos de colaboración.

Buscar alianzas con empresas del entorno

Uno de los objetivos que está planteándose LOBE es: la búsqueda de nuevas relaciones de calidad que le permita crecer a largo plazo, y que le ayude a optimizar sus resultados.

Acuerdos de colaboración con fondos de inversión

Es la mejor fuente de financiación para la empresa, y con estos acuerdos se puede llegar a conseguir mayores recursos para ofrecer un producto de mayor calidad. Esto permitiría a Grupo LOBE seguir creciendo. El objetivo es firmar estos acuerdos de colaboración con fondos de inversión.

Alianzas/Relaciones		
Objetivo	Indicador	Meta
Mantener y potenciar nuevas relaciones	-Porcentaje de relaciones con más de 2 años y medio de antigüedad.	-90%
Búsqueda de alianzas	-Número de nuevas relaciones de calidad.	- Tres por año
Acuerdos de colaboración con fondos de inversión	-Número de acuerdos de colaboración firmados con fondos de inversión.	-Uno por año

Tabla 10: Indicadores perspectiva AC (Alianzas)

Fuente: Elaboración propia

4.5 MAPA ESTRATÉGICO

Una vez analizados todos los objetivos e indicadores de las perspectivas vamos a proceder a realizar el mapa estratégico. Como ya hemos dicho anteriormente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base de la empresa, es la parte más controlable junto a la perspectiva de los procesos internos. Desde estas perspectivas trabajaremos para llegar a conseguir los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes, que son más influenciados por el mundo exterior.

Grupo LOBE va a llevar a cabo 3 líneas de actuación para conseguir unas metas finales relacionadas con todas las perspectivas:

1. La primera línea de actuación (A) tiene como objetivo final la **mejora continua de los procesos**. Nuestro primer objetivo, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es mejorar la productividad mediante herramientas tecnológicas. Esto unido a una organización interna que favorezca el buen ambiente laboral nos permitirá reducir los costes, que es nuestro objetivo de la perspectiva financiera. El objetivo final es mejorar los procesos para que la empresa crezca y aumente los beneficios.
2. La segunda línea de actuación (B) se centra en la **captación de clientes de forma online para obtener mayores beneficios**. En primer lugar necesitamos personal preparado y socializado con la tecnología y potenciar las redes sociales. Para conseguirlo invertiremos en publicidad online mediante diferentes herramientas que atraerán a nuevos clientes. Con la adquisición de estos nuevos clientes a través de las redes sociales, lograremos aumentar nuestros ingresos.
3. La última línea de actuación (C) se basa en conseguir una **vivienda de calidad y diferenciada** del resto de competidores, para conseguirlo se necesita una buena inversión que conseguiremos a través de acuerdos de colaboración con fondos de inversión. También es necesario entablar nuevas relaciones para conseguir la calidad necesaria de la vivienda. A través de nuevas investigaciones y optimizando la calidad, lograremos ofrecer un producto de mayor valor a nuestros clientes y fortaleceremos nuestra imagen de marca. Esto repercutirá en unas mayores ventas y un aumento de nuestros ingresos.

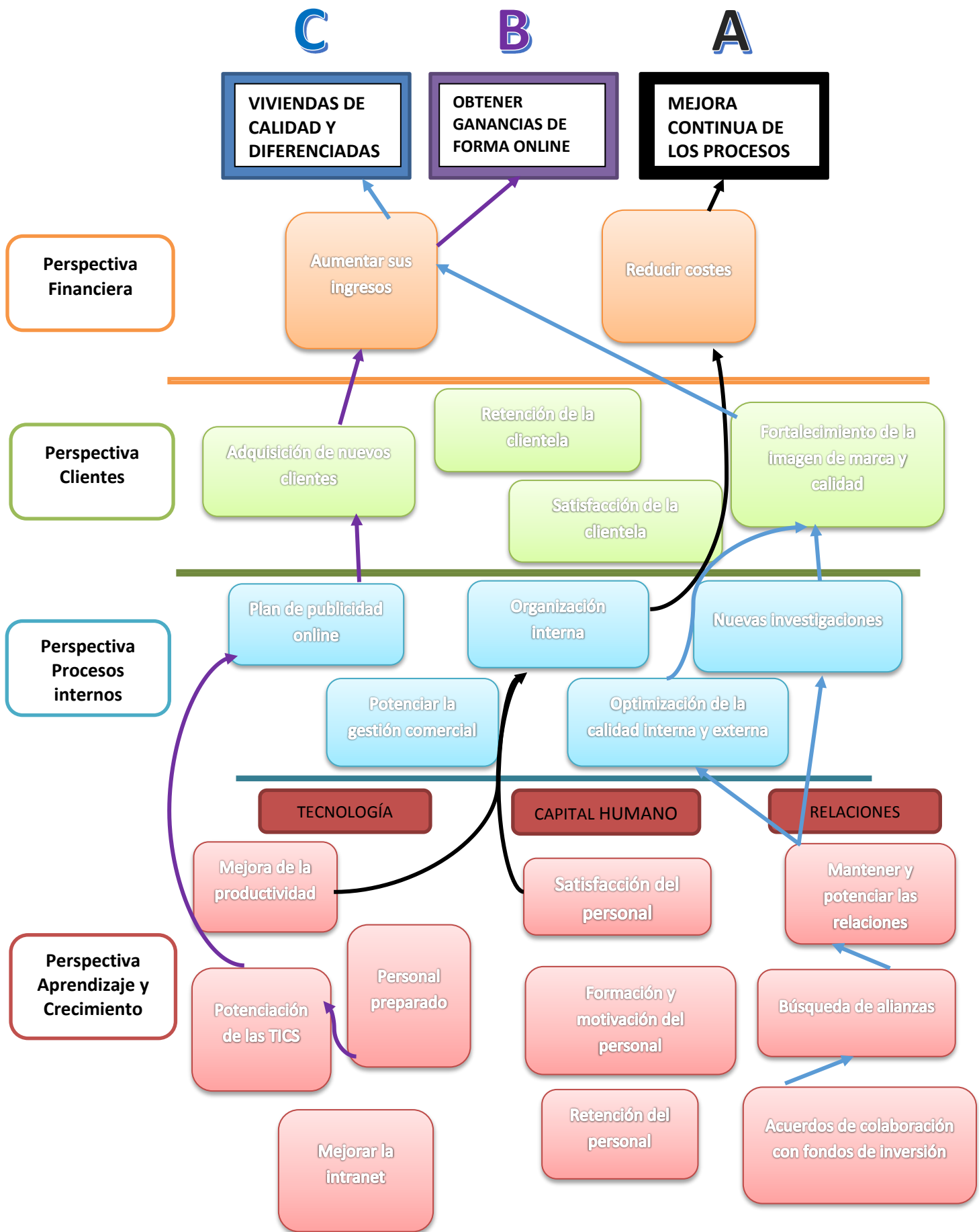


Ilustración 8: Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES FINALES

La razón por la que he escogido este trabajo es la de implantar el CMI en Grupo LOBE, una empresa que ya conocía y que me parece puntera en la industrialización del sector de la construcción. Quiero agradecer personalmente a Carlos Bandrés, fundador de Grupo LOBE, y a su mujer, Montse Ibañez, por las facilidades y ayudas que me han ofrecido en todo momento para la correcta elaboración del trabajo.

El objetivo era analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa, cuáles son sus objetivos y que estrategias va a llevar para conseguir esos objetivos.

En primer lugar hemos conocido a Grupo LOBE, una empresa dedicada a la construcción y promoción de viviendas de calidad. Me parecía interesante analizar en qué situación se encontraba el **sector** antes de elaborar el análisis DAFO, ya que nos ayudará a conocer mejor la situación de la empresa ante los competidores y las oportunidades y amenazas que nos puede brindar el futuro.

Mediante el **análisis DAFO** hemos podido averiguar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, que oportunidades tiene para seguir creciendo y cuáles son las amenazas en el cumplimiento de sus objetivos. Como puntos fuertes destacaremos la calidad y la eficiencia energética de la vivienda, su apuesta por la tecnología e innovación, la capacidad para adaptarse a cada situación y el compromiso de la plantilla. Hay que destacar que es una empresa con **pocos puntos débiles** y que quizás tenga que mejorar un poco el apartado del marketing digital para lograr llegar a un mayor número de personas. En cuanto a las oportunidades tiene que aprovechar su entrada en Madrid y Valencia, y explotar esos mercados aprovechando su innovación y digitalización. La última conclusión del análisis DAFO es que hay que estar preparados ante el encarecimiento y escasez del suelo y ante la situación económica general del mundo.

Con el análisis CAME hemos podido plantear y elaborar diferentes estrategias para conseguir nuestros objetivos finales.

Mediante la **visión y misión** nos hemos dado cuenta de la imagen que ofrece Grupo LOBE ahora y cuál quiere llegar a conseguir. El objetivo final de Grupo LOBE es ser una empresa referente a nivel nacional que se diferencia del resto de competidores por su calidad, personalización y consideración con el medio ambiente. Los **valores** nos han

ayudado a saber la cultura organizativa que tiene la empresa.

El objetivo principal, como el de todos los negocios, es **aumentar los beneficios** y para ello se elaboran diferentes líneas de acción que quedarán reflejadas a través del mapa estratégico.

El mapa estratégico se lleva a cabo basándose en **cuatro perspectivas** diferentes: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Cada una de ellas cuenta con unos objetivos e indicadores con el fin de lograr una meta. Al final de todo se relacionan los objetivos de las diferentes perspectivas, para llevar una línea de acción para conseguir el objetivo principal.

Las tres líneas de acción de la empresa son:

- 1. La mejora continua de los procesos.**
- 2. La captación de clientes de forma online.**
- 3. Una vivienda de calidad y diferenciada del resto de competidores.**

Estas líneas de actuación van enfocadas a que la empresa siga creciendo, a que aumente su beneficio y a lograr la satisfacción del cliente.

5. BIBLIOGRAFÍA

- MEMORIA GRUPO LOBE (2014). Disponible en: http://www.grupolobe.com/nueva_web/wp-content/uploads/memoria/Memoria_2014_Lobe.pdf
- MEMORIA GRUPO LOBE (2016). Disponible en: http://www.grupolobe.com/nueva_web/wp-content/uploads/memoria/memoria2016.pdf
- PÁGINA OFICIAL DE GRUPO LOBE. Disponible en: <http://www.grupolobe.com/>
- BLOG OFICIAL DE GRUPO LOBE. Disponible en: <http://blog.grupolobe.com/>
- SCARPELLINI, SABINA, (2016): *Pool de casos tecnológicos/empresariales para el aprendizaje multidisciplinar*, páginas 27-42.
- “¿Qué es el BIM?”. 4MBIM. Disponible en: <http://www.es.4mbim.com/what-is-bim/>
- “Construcciones Lobe, gestión de proyectos de construcción con tecnología Hiberus”. HIBERUS TENOLOGÍA, (22/02/2012): Disponible en: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/construcciones-lobe-una-apuesta-por-la-nueva-tecnologia-con-hiberus/>
- “Trinidad Miguel, Directora Comercial y de Marketing de Grupo Lobe” ADEA CLUB DE MARKETING (23/02/2017): Disponible en: <http://www.directivosadea.com/trinidad-miguel/>
- MUÑOZ, I (12/06/2017). “La construcción de viviendas crece un 65% y superan las 2.000 en un año”. HERALDO. Disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2017/06/11/la-construccion-viviendas-crece-superan-las-000-ano-1180202-300.html>
- SERENO, EVA (28/07/2017): “Grupo Lobe prevé cerrar 2017 con un beneficio de más de 10 millones”. ELECONOMISTA. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/aragon/noticias/8526512/07/17/Grupo-Lobe-preve-cerrar-2017-con-un-beneficio-de-mas-de-10-millones.html>
- FONTELA, C (18/01/2018): “Zaragoza agota los pisos de alquiler medio de entre 500 y 800 euros mensuales”. HERALDO Disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2018/01/18/zaragoza-agota-los-pisos-alquiler-medio-entre-500-800-euros-mensuales-1219721-300.html>
- “Viviendas innovadoras de calidad para todos los gustos” (07/11/2016). HERALDO. Disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/suplementos/vivir->

aragon/tipos-vivienda/2016/11/07/construcciones-lobe-viviendas-innovadoras-1140529-2251039.html

- FLORIDO, M (23/07/2017): “*Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa + Ejemplos*”. MARKETING AND WEB. Disponible en: “*<http://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>*”
- PULIDO, R: “*LA CADENA DE VALOR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS*”. Disponible en: “*<http://www.raulpulidopinero.es/2016/04/cadena-valor-servicios.html>*”
- “*Cuadro de Mando Integral*”. SINNEXUS. Disponible en: *http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx*
- “*Cuadro de Mando Integral (CMI): todo lo que debes saber*”. LOGICALIS. Disponible en: *<https://blog.es.logicalis.com/analytics/bid/331346/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>*
- LÓPEZ, ALFONSO: “*BSC: Balanced Scorecard*”. Disponible en: *<http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>*
- LÓPEZ, ALFONSO (2014). “*Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una Pyme*”. Disponible en: *<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>*
- LÓPEZ, ALFONSO (2015). “*Trabajo fin de grado en la línea de cuadro de mando integral*”. Disponible en: *<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2015/02/20/trabajo-fin-de-grado-en-la-linea-de-cuadro-de-mando-integral-en-zaragoza/>*

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a Grupo LOBE

- 1- ¿Qué situaciones podrían mejorar la posición de la empresa?
- 2- ¿En qué sector tendríamos que situar ahora mismo a la empresa?
- 3- ¿Tienen pensado expandirse fuera de España?
- 4- ¿Qué objetivo actual lleva una estrategia de crecimiento donde aumentar los beneficios de 2016 o de mantenerse?
- 5- ¿Cuáles son los aspectos que destacarías de LOBE?
- 6- ¿Qué impedimentos/amenazas ve para el futuro?
- 7- ¿Cree que pueden aparecer nuevos competidores?
- 8- ¿Estructura organizativa de la empresa (jerarquizada, divisional o por departamentos)?
- 9- Esquema de la Organización
- 10- ¿Subcontratan / externalizan servicios?
- 11- ¿Qué tal es la relación con los proveedores?
- 12- ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- 13- ¿Hay stock de viviendas? ¿Han pensado en alquilar esos pisos?
- 14- ¿Sigue haciendo trabajos de obra pública?
- 15- ¿Qué servicio post-venta ofrece? ¿garantías?
- 16- ¿Cuáles son sus principales clientes?
- 17- ¿Toman referencia de cómo se han informado los clientes de comprar el piso?
- 18- ¿Qué le ofrecen al cliente que no le ofrezca la competencia?
- 19- ¿Cómo pretende captar los clientes? ¿Qué porcentaje aproximado de clientes que vienen a informarse acaban comprando el piso?
- 20- ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- 21- ¿Hay alguna política por incentivos (retribución variable en función de objetivos, rentabilidad, crecimiento)?
- 22- ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- 23- ¿Cuál es el proceso de selección?
- 24- ¿Cómo es la comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- 25- ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- 26- ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?

27- ¿Hay un departamento de innovación?

28- ¿Están alineados los empleados con la misión visión y valores de la empresa?

29- ¿Tienen alguna ventaja los empleados?

30- ¿Cómo se lleva a cabo el control de la gestión de calidad?

31- ¿Creen importante invertir en el cuidado del medio ambiente?